

Trabajo, familia y liderazgo: El rol de las jefaturas en la conciliación laboral de los hombres

Autor: UNEGOCIOS FEN - UChile , Una investigación internacional reveló cómo el apoyo de las direcciones puede incidir en el rendimiento de los trabajadores La conciliación entre trabajo y familia ha estado tradicionalmente vinculada a la experiencia laboral femenina Sin embargo, los cambios en las dinámicas familiares y las nuevas expectativas respecto de la corresponsabilidad están ampliando la discusión Para los hombres, compatibilizar las exigencias profesionales con la vida familiar también puede convertirse en una fuente de tensión Y las empresas tienen un actor particularmente relevante para gestionarla: las jefaturas Esta es una de las dimensiones que aborda la investigación “Men’s experiences of family supportive supervisor behavior through the lens of gender role traditionalism and nation of residence”, desarrollada por Kristine J Olson, Pedro Leiva, Ann Huffman y Fernanda Wolburg Martinez El estudio analizó a trabajadores hombres del sector automotriz en Estados Unidos y México, dos contextos culturales diferentes, para comprender cómo las ideas sobre el rol masculino y el apoyo recibido desde las jefaturas influyen en la relación entre trabajo y familia El apoyo de la jefatura no significa lo mismo para todos Uno de los principales hallazgos es que el efecto del apoyo de una jefatura no es uniforme “Lo que descubrimos es que el impacto del apoyo del jefe no es igual para todos: depende de la dirección del problema –si el trabajo invade la casa o si la casa interfiere en el trabajo–, del país y de qué tan tradicional es el hombre respecto de su rol de proveedor”, explica Pedro Leiva, académico de FEN Universidad de Chile En Estados Unidos, por ejemplo, cuando el trabajo interfería con la vida familiar, el apoyo de la jefatura contribuía a disminuir ciertas tensiones, pero los resultados variaban según el tipo de conflicto analizado y las concepciones de género de los trabajadores En México, en cambio, apareció un patrón distinto Entre los trabajadores con una visión más tradicional del hombre como principal proveedor del hogar, el apoyo de la jefatura contribuía especialmente a reducir aquellas tensiones en que las responsabilidades familiares interferían con el trabajo Los investigadores plantean que este respaldo puede facilitar que estos trabajadores respondan a las necesidades de su familia sin sentir que comprometen su rol de proveedor La conclusión es relevante para las organizaciones: una misma política de conciliación puede ser experimentada de manera distinta por diferentes trabajadores Cuando el trabajo invade la casa La investigación también pone sobre la mesa un aspecto menos explorado: qué ocurre con los hombres cuando las exigencias laborales comienzan a interferir sistemáticamente con su vida familiar “Históricamente la conciliación se analizó casi exclusivamente en mujeres, pero nuestro estudio demuestra que los hombres también pagan un costo muy alto cuando la pega invade la casa”, señala Leiva La tensión no queda necesariamente restringida al ámbito familiar El paper analiza también su relación con las intenciones de dejar la organización, mostrando que el vínculo entre apoyo de la jefatura, conflicto trabajo-familia e intención de salida depende de variables culturales y de las concepciones de género de los trabajadores Esto adquiere especial relevancia para la gestión de personas En Chile, una medición publicada en agosto de 2026 mostró que un 54% de las personas considera que los empleos no permiten compatibilizar adecuadamente la vida personal y familiar La conciliación, por lo tanto, comienza a trascender la discusión sobre beneficios laborales para entrar también en el terreno de la atracción y retención de personas El jefe como primera línea de la conciliación ¿Qué puede hacer una organización? Para Leiva, las políticas formales son importantes, pero no suficientes “La implementación de estrategias de apoyo a la conciliación de la vida familiar por parte de las jefaturas puede disminuir el estrés producido por la necesidad de conciliar la vida laboral con la familiar Pero no hablamos solo de dar permisos formales, sino de empatía cotidiana: jefes que escuchan, que sirven de modelo de equilibrio y que buscan soluciones flexibles”, explica Esto significa que dos organizaciones pueden disponer formalmente de beneficios similares y, sin embargo, generar experiencias muy diferentes dependiendo de cómo las jefaturas permiten –o dificultan– su utilización cotidiana En Chile, esta conversación tiene además un correlato institucional La Ley de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral incorporó al Código del Trabajo los principios de parentalidad positiva, corresponsabilidad social y protección de la maternidad y paternidad, promoviendo explícitamente la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres Chile frente a un cambio generacional Aunque la investigación compara específicamente trabajadores de Estados Unidos y México –y no estudia directamente a trabajadores chilenos–, Leiva plantea que sus resultados permiten abrir preguntas relevantes para nuestro país Su hipótesis es que en Chile actualmente conviven distintas concepciones respecto del trabajo, la familia y el rol masculino “Estamos experimentando un lento pero progresivo cambio cultural, especialmente en el segmento de jóvenes profesionales En este grupo se observa una clara tendencia hacia la horizontalización de las relaciones de pareja y una expectativa explícita de corresponsabilidad y conciliación entre la vida laboral y familiar”, sostiene Esto podría obligar a las organizaciones a revisar

también sus estrategias de liderazgo. Mientras algunos trabajadores pueden interpretar el respaldo de su jefe desde una lógica asociada a su responsabilidad como proveedor, Leiva plantea que entre profesionales jóvenes que valoran la corresponsabilidad, la autonomía y la calidad de vida, la flexibilidad puede comenzar a ser percibida no como una concesión especial, sino como parte de las condiciones esperadas de una organización. De los beneficios a la culturaEl desafío para las empresas, entonces, podría no estar únicamente en sumar nuevos beneficios de conciliación. También supone preguntarse qué ocurre cuando un trabajador intenta utilizarlos. Una organización puede declarar que promueve el equilibrio entre vida laboral y personal, pero es la conducta cotidiana de las jefaturas la que finalmente puede determinar si un trabajador siente que efectivamente puede retirarse a tiempo, enfrentar una emergencia familiar o ejercer responsabilidades de cuidado sin que aquello sea interpretado como una menor entrega profesional. En un mercado laboral donde las expectativas respecto del trabajo están cambiando, la investigación abre una pregunta que trasciende las diferencias entre México, Estados Unidos o Chile: ¿Están preparadas las jefaturas para gestionar equipos en los que el éxito profesional ya no necesariamente supone sacrificar la vida familiar?